

管理方法论

舒建华 著

吉林大学出版社

管理方法论

舒建华 著

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理方法论/舒建华著. —长春:吉林大学出版社,
2006.7

ISBN 7-5601-3487-4

I. 管... II. 舒... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 082138 号

管理方法论

舒建华 著

责任编辑、责任校对:张显吉 装帧设计:水木时代(北京)图书中心

吉林大学出版社出版 吉林大学出版社发行
(长春市明德路 421 号) 安徽省蚌埠市广达印务有限公司印刷

开本:880×1230 毫米 1/32 2006 年 7 月第 1 版

印张:7.125 2006 年 7 月第 1 次印刷

字数:181 千字 印数:1—1000 册

ISBN 7-5601-3487-4

定价:18.00 元

目 录

第一章 了解人与管理人	(1)
第一节 了解人的重要意义.....	(2)
第二节 自我——了解自己	(10)
第三节 社会认知——认识别人	(19)
第四节 个性与管理	(24)
第二章 态度与管理	(31)
第一节 态度概述	(31)
第二节 态度与行为的关系	(36)
第三节 态度的形成与改变	(39)
第四节 改变态度的方法	(42)
第三章 需要、动机与行为	(54)
第一节 需要	(54)
第二节 动机	(56)
第三节 行为	(60)
第四节 个体的系统分析	(65)
第四章 管理中的激励	(68)
第一节 激励概述	(68)
第二节 需要层次理论	(72)
第三节 双因素理论	(75)
第四节 其他需要激励理论	(79)
第五节 期望理论	(83)
第六节 “目标”与“信念”激励理论	(90)
第七节 激励力量理论	(94)
第八节 公平理论	(96)

第五章 人际关系	(99)
第一节 人际关系概述	(99)
第二节 人际关系平衡与改变	(103)
第六章 意见沟通	(108)
第一节 意见沟通概述	(108)
第二节 意见沟通的程序与障碍	(113)
第三节 提高沟通效果	(115)
第四节 会议	(119)
第七章 团体心理	(122)
第一节 团体概述	(122)
第二节 团体的影响	(124)
第三节 团体冲突	(128)
第四节 团体士气与凝聚力	(133)
第五节 非正式团体	(137)
第六节 团体的系统分析	(143)
第八章 领导心理与管理方法	(154)
第一节 领导概述	(154)
第二节 领导者的产生理论	(158)
第三节 领导者行为的心理分析	(159)
第四节 领导者的心理品质	(163)
第五节 集体领导的心理问题	(166)
第六节 领导艺术的心理依据	(173)
第九章 组织管理的心理原则	(182)
第一节 组织理论的发展	(182)
第二节 组织的一般概念	(187)
第三节 组织效能	(191)
第四节 组织管理的心理原则	(193)
第十章 问题与方法	(198)
第一节 只找方法,不找借口	(198)

第二节 心理制胜,解决问题	(201)
第三节 正确的方法能让问题迎刃而解.....	(206)
第四节 善于将问题变为机会.....	(215)
参考文献.....	(219)
后 记.....	(220)

第一章 了解人与管理人

从现代管理学的概念和内涵来看,管理与方法是紧密相连的。管理是一门科学,是一项在工作中直接出效益的社会实践活动。顾名思义,管理就是管人、管事、管物,理顺人与人、人与事的各种关系,它的重要任务就是提高工作效率和劳动生产率。同时,制定出正确的、适用的、行之有效的管理个体和组织的政策及管理方法,以提高管理水平并在实践中提高工作效率。所谓方法,就是指工作方法,从词意上理解就是指人们在从事体力劳动或脑力劳动中,为完成某项任务所采取的解决思想、说话、行动等问题上的门路和程序等。毛泽东同志曾经指出:“我们不但要提出任务,而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河,但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题,过河就是一句空话。不解决方法问题,任务也只是瞎说一顿。”^①这就表明,方法是何等的重要。一项工作和任务,要去完成好,仅仅靠愿望和信心是不够的,必须要具有科学的方法,方能够顺利地去完成工作任务。研究和探讨管理方法,目的在于使管理科学化、规范化,最大限度地提高工作效率,及时完成工作任务。尽管各项管理都有各自的特点和内容,但我们都应该明白,每一项管理都是与人有关,离开了人就谈不上有什么管理,离开了人其方法更是从何谈起。因此,人在管理中的主导作用和主体地位是不容忽视的。而管“人”,又是任何管理中最难、最复杂的事情。管理“人”,必须首先了解“人”。

管理“人”必须了解“人”,知人才能善任,才能有效地利用人力资源,有针对性地去提高职工和管理者自身的素质。社会心理学

① 《毛泽东选集》第1卷,人民出版社1991年版,第139页。

的自我意识、社会认知和性格理论为我们提供了认识自己、了解别人的理论基础。

在本章,我们主要就管理中了解人的重要意义,以及如何了解人等问题进行论述与探讨。

第一节 了解人的重要意义

一、人是管理的核心

管理是人类活动的特殊领域。管理内容可分为管人、管物、管事三个方面。管人,是管人的活动,人作为企事业单位的一种资源,要充分地调动与发挥他的积极性与创造性;管物,是管理企事业单位的各种物资资源,使它得到最充分、最有效的运用;管事,是管理由人与物交互作用所形成的企事业单位各种活动过程,如生产过程、经营过程、物流过程等,使这些过程进行得合理、有效,既适应外部环境变化,又符合内部条件可能,并且通过这些活动达到企事业单位发展的目标,获得最佳效益。

每项管理都与“人”有关,而且可以说都是人在其中起着主导作用。

资金需要人去筹措,去使用,筹措多少,使用好坏,在一般情况下,是由人决定的。

设备与材料是人选择、采购、安装、使用的。选择、采购、安装、使用得好坏,只能由参与这个过程的人负责,无法追究设备本身。

企事业单位的经营决策、发展过程、管理、财务等,几乎一切活动,都是人的活动,或者是在人控制下进行的活动。

上述事实和其他还未列举的事实,都充分地说明人是管理的核心,管好人的活动,应该是管理活动中的核心活动。管好人,一方面要教育人掌握企事业单位经营、发展、管理活动的知识与技能,提高他们的各种业务技术水平,使他们的活动科学化,取得更

好效果。而更重要的一个方面是要发挥他们的积极性与创造性。“一个单位活力的源泉在于脑力劳动和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”^①这一正确观点是不容置疑的。

二、了解人与管理人

人是一个谜。世界上找不出两个完全相同的人。人的行为千差万别,每个人每天都在自己的生活圈子里奔波忙碌,同时,又和他人发生着这样或那样的关系,在某个组织中与他人实行交往、竞争、合作。人的这种千差万别的行动——更何况同一人在不同时间、不同场合的不同表现——确实给人以眼花缭乱之感。难怪古往今来,不少人曾对了解人之难发出过那么多的感慨。了解人确实难,但是不能说了解人就不可能。随着科学技术的发展,人对自身的认识也不断深入、丰富,困难只会激起人们更大的兴趣。因为,了解人也是人的需要,只有了解人,才能管好人。对一个管理者来说,了解人,理解人,理解人的心情,了解人与社会的关系是非常必要的。因为,怎样看待人的问题和管理者采用什么管理制度、管理方法直接相关,也与管理效果直接相关。正如前面所指出的,人是管理的核心,而要管好人,要充分地发挥人的积极性、智慧与创造力,必须了解人。只有了解人,而且了解人的心理特征,才能做好人的工作,实现我们的管理目标。

三、人性的假定是管理的哲学基础

管理者怎样看人,他对人的本性是怎样看的,决定着 he 如何进行管理以及运用什么管理方法。对人的本性的假设是否正确,几乎决定着管理活动的成败以及管理效果的优劣。

马克思指出:“人的本质并不是单个人所固有的抽象物,实际上,它是一切社会关系的总和。”这就为我们正确了解人提供了理

① 《关于城市经济体制改革的决定》。

论指导。我国的社会主义制度,为企事业单位管理中改善并提高人的素质提供了广阔的前景。然而,从管理的实践中可以发现,许多成功的经验与失败的教训,实质上反映着管理者对人性所持的观点。尽管许多管理者并没有清醒地意识到,可事实却是如此。

管理者对人性的假设,实质上是管理哲学的一个基本问题。它决定着管理态度、管理制度和管理方法。各种管理学派都有自己的人性观,这是无容讳言的。在我国古代的管理思想中就有孟子的“人之初,性本善”之说;也有荀子的“人之初,性本恶”的观点;以及孔子的“中庸之道”,汉代学者扬雄的“人性中有善也有恶”的观点。这些人性观都曾影响和指导过我国封建社会的管理,至今还有影响。可见,作为管理理论的哲学基础——人性问题,既不是什么外来的,也不是今天才有的,而是在我国早有研究和应用。

从管理心理学的角度,我们总结一下西方管理中关于人性的理论,以其出现的先后次序,可分为以下四种:“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”。它表明了西方管理理论对人性看法上的发展里程。了解这个里程将给我们带来一些启示。

(一)“经济人”的假设

按原文意为“理性—经济人”,也称“实利人”的理论。这一理论认为,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。工作就是为了获得经济报酬。

从这一假设出发,在管理工作中就把人看成是天生的好逸恶劳,人人都为了自己。于是管理工作就要对人诱之以利,惩之以罚,即俗语说的“胡萝卜加大棒”的政策。

美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中人的方面》(1960)中,总结了资本主义的管理经济,提出了两种对立的理论:X理论和Y理论,麦格雷戈主张Y理论,反对X理论。X理论就是以“经济人”的假设为基础提出来的管理理论,它的主要内容包括以下几点:

- (1)多数人天生是懒惰的,他们都尽可能逃避工作。

(2)多数人都没有雄心大志,不愿负起任何责任,甘愿接受别人指导。

(3)多数人的目标都是与组织目标矛盾的,所以必须使用强制惩罚的办法,才能迫使他们为达到组织目标而工作。

(4)多数人干工作都是为了满足基本生理需要和安全需要,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。

(5)人大致可分为两类:多数人是类似上述设想的人;另一类是能够自己鼓励自己,能够克服感情冲动的人。只有第二种人才能负担起管理责任。

基于以上的人性假设,X理论认为应采取相应的管理措施。主要是:

(1)管理工作的重点是提高生产率,完成生产任务。而对于人的感情和道义责任,不是管理者考虑的问题。所以管理就是计划、经营、指导、监督等。

(2)管理工作是少数人的事,大多数人只能听从指挥而无权参与直接管理。

(3)在奖励制度方面,严格制定定额,实行计件工资,以金钱刺激工人干活;同时,对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。

X理论的实行者,在表面上可能表现为“强硬”与“温和”两派,但实质是一样。泰罗就是强硬派的代表,他制定了一套严格管理工人的制度,用奖金、计件工资等制度刺激工人努力提高工效,同时又用一套严格的制度,对完不成定额者进行制裁。他反对工人参加管理,他说过:“在大多数情况下,需要一类人先去制定计划,另一类完全不同的人去实施计划。”这种强硬手段在某些情况下难以收效,易引起工人反抗和工会干涉等,特别是在充分就业的条件下更难实行。条件太苛刻工人不干,极易产生劳动力流动现象,劳动力流动会给工厂造成损失。于是某些X理论的实行者宁愿采取“温和”手段,表面上关心工人福利,给工人某些发言权,强调劳资调和,说什么“和为贵”,制造良好心理气氛等。这种办法也易被

工人所识破,难以收效。在工人提出要求而又得不到满足时,这种欺骗也就破产了。

(二)“社会人”的假设

也有人称之为“社交人”。这一假设认为,人们在工作中得到的物质利益,对于调动生产积极性只有次要意义。人们最重视的是工作中与周围人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性是决定因素。

“社会人”的理论基础是人际关系学说,这是社会心理学家梅奥在霍桑试验中得出的经验总结。他曾概括地论述他的理论观点:

(1)传统管理的“经济人”假说是不完全的。人是“社会人”,除物质条件外,社会心理因素对人的生产积极性有很大影响。

(2)传统管理认为生产效率主要取决于工作方法 with 生产组织。而霍桑试验表明,生产效率的提高与降低,与工人的士气有很大关系。而社会生活、人与人的关系都是影响士气的重要因素。

(3)传统管理只注重“正式组织”,而霍桑试验发现在正式组织之外,群体中还有“非正式组织”的存在。这种非正式组织有其自定的行为准则,在相当程度上决定着工人的行为表现。

(4)霍桑试验还提出新型领导问题。领导者在了解人们合乎逻辑行为的同时,还需了解不合逻辑的行为。找出其真正原因,要善于听取职工意见,并注意把正式组织的需要与非正式组织的需要加以协调。

在管理措施上,“社会人”的假设重视以下几个方面:

(1)管理人员不应只注意完成任务,而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上。

(2)管理人员不应只注意指挥、监督、计划、控制和组织等工作,而应更重视职工之间的关系,培养和形成职工的归宿感和整体感。

(3)实行奖励时,提倡集体的奖励制度,培养集体精神。

从“经济人”的假设到“社会人”的假设,无疑是进了一步,但这种人性观的改变,并不是因为资本家变得善良了,而是为了竞争的需要不得不缓和劳资关系。这种假设所强调的人际关系,并未触及到社会的生产关系,因此,不可能真正解决资本主义制度下的阶级矛盾。

(三)“自我实现人”的假设

这是根据马斯洛的需要层次论提出来的。马斯洛认为人类的高级需要是最有激励作用的,其顶峰就是自我实现的需要。但马斯洛并未把他的理论应用于管理问题。麦格雷戈借用了这个名词,并把它作为人性的特质,从而引申出 Y 理论。他的 Y 理论认为人性是善良的,只要能充分发挥人的优点,就能发挥人的潜能把工作搞好。他反对 X 理论那种管理人的一套方法。Y 理论认为的基本观点是:

(1)工作与娱乐、休息一样自然,人并非不喜欢工作,而是要看工作条件如何。

(2)控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法,人们在执行自愿的任务中能够自我控制,自我指导。

(3)在正常情况下,人们不仅会接受责任,而且会主动寻求责任。

(4)管理的职责是改进组织条件和工作方法,以使人们能更好地达到自己的目标,并努力去完成组织任务。

Y 理论所主张的创造条件,挖掘潜力,克服障碍,鼓励成长,提供指导,这种管理方法并不是放弃领导或降低要求。这与那种所谓温和的 X 理论是不一样的。Y 理论与 X 理论的主要区别在于 X 理论强调外来的控制,而 Y 理论则着重人们的自我控制、自我管理。与此相应的管理措施是:

(1)管理的重点是把注意力集中在创造一种适宜的条件,使人们能在此条件下充分地发挥自己的潜力,自觉地完成组织目标。

(2)管理人员的职能在于为发挥人的才智创造适宜的条件,减

少或取消障碍。

(3)奖励方式的改变。强调采取内在的奖励。心理学中把奖励分为外在的和内在的两大类。前者如工资、奖金、提升、良好的人际关系等；后者如工作的趣味，工作中获得知识、增长才干、充分发挥自己的潜能等。Y理论强调采取内在的奖励，这也是Y理论的中心思想。麦格雷戈认为，管理者的任务只是创造一个适当的环境——一个可以允许和鼓励每一个职工从工作中得到“内在激励”的环境。

(4)管理制度的改变。要保证职工能充分地表露自己的才能，使工作变得更有挑战性，能充分应用自己的潜力去获得期望的成就。如果总是从事一些简单重复的工作就失去了工作的挑战性，如职业的丰富化、扩大化等都是Y理论的重要思想。

(四)“复杂人”的假设

X理论与Y理论在不同情况下可能各具优劣。“复杂人”的假设认为“经济人”、“社会人”、“自我实现人”的假设都有一定道理，但不能适应一切情况。该理论认为，人本身是很复杂的，而且人也是变化的，对人的管理方式也应随着情况的变化而变化。这种假设不同于X理论，也有别于Y理论，因此称之为机变理论（或称权变理论），是莫尔斯和洛希在20世纪70年代初提出来的。它的主要论点是：

(1)人的需要是多种多样的，而且这些需要是随着人的发展和生活条件的变化而发生改变的，每个人的需要各不相同，需要层次也因人而异。

(2)人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一的整体，形成复杂的动机模式。

(3)人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。

(4)一个人在不同单位或同一个单位的不同部门工作，会产生不同的需要。

(5)由于人的需要不同,能力各异,对不同的管理方式会有不同的反应。因此,没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

权变理论目前在西方管理实践中受到重视,也有许多人进行了实践和试点。有人认为管理的权变理论是“走出丛林之路”,对不同企事业单位进行分类,根据情况采取相应措施。

从以上的论述与探讨中可以看出,在管理学中对人性的假设不同,管理理论也不同。管理理论受哲学、心理学的影响很大,为了了解西方不同派别的理论,多了解一些他们的基本学术观点是必要的。但也应看到,在管理理论上的差异,如X理论和Y理论,不单是由于对人性认识上的差别,还应着重分析客观的社会经济条件的作用。从当前国际上采用不同方式的管理体制看,在工业发达国家较重视Y理论,而发展中的第三世界国家较多采用X理论。这是因为经济发展水平的限制和人们的文化、教育水平、组织程度等方面不同的影响。

在工业发达国家,X理论之所以逐步为Y理论所代替,重要的原因之一是传统管理方法的“胡萝卜加大棒”的办法越来越行不通了。随着生活水平的提高,给一点“小胡萝卜”已经起不了刺激作用了。例如在高工资职工中,据研究提高20%~40%的工资才能产生刺激作用。而提高20%工资的大笔开支使企事业单位无利可图。另外,“大棒”(即解雇)也不那么好办。一方面,由于社会福利法令、工会的干预等多了,使工人不那么害怕资方的“大棒”;另一方面,采取轻度惩罚,则不但不易收获,反而容易引起工人的反抗,事与愿违。因此,资方在管理策略上必然向Y理论靠拢,认为这种方式更有效。这里他们并不见得认为工人天生就是愿意工作的。此外,在资本主义世界里的政治斗争中,有些政党把改进工人的生活质量,提高工人在管理中的作用作为自己的奋斗纲领,这也使得Y理论应运而生。但他们只看到了现象,而没有能力去分析这种复杂情况的本质。这是他们在管理理论中无法解决的难

题。只有改变了私有制的社会主义国家,以马克思主义为指导,才可以看到管理工作中的有关阶级关系的那些方面。因此,我们在提高我们的管理水平时,一方面要吸收外国经验;另一方面则应结合我国的经济、文化、政治情况,总结建国以来一些行之有效的经验,尤其是我国实行社会主义市场经济和加入世界贸易组织后更应该提高其科学性,走出一条具有中国特色的路子来。

第二节 自我——了解自己

“人贵有自知之明”,这无论对于管理者还是被管理者都具有重要意义。

每个人都有自己的心理结构,具有独特的自我。这个自我是怎样决定的呢?它与自己的活动又有何关系?每个人是怎样认识和评价自己的?社会心理学运用这些理论了解自己,同时也了解了人的一些本质特征。这对于管理好人是有重要意义的。

一、什么是自我

(一)自我的定义与成分

自我,也称自我意识。每个人的自我,最广泛的含义是一切自己称为“我的”总和。它不但包括每个人的躯体、心理和生理活动;而且也包括所有与自己有关的存在物,如父母、配偶、子女、亲朋;自己的成就、名誉、财产与权利等。这一切使自己对自身的存在产生满足或不满足的感觉。

这里讲的自我,是一个狭义的概念,就是指一个人对自己的认识与否。自我可相对区分为三个互相联系的部分:即物质的自我、社会的自我和精神的自我。

1. 物质的自我

物质的自我,是自我最原始的形态,它的中心部分是个体的躯

体。所以又称为生理的自我。躯体首先为个体所独有,因此,个体对自己躯体予以莫大的关心。力求它具有吸引力,除非不得已,个体绝不愿意躯体受到伤害。个体对自己躯体的特别关注,产生强烈的评价意识,影响着对自己的评价,并伴随着自尊与自卑的体验。概括而言,物质的自我,是个体对自己的躯体和外部世界中属于他的那一部分的反映。

2. 社会的自我

社会的自我,是个体对自己被他人或群体所关注的反映,是个体自我的中心部分。个体在社会中生活,需要其他个体,尤其是个体所重视的他人或群体的关注与尊重。假如一个人在人群中问话没人答,做事无人理,周围的人不把他放在眼里,结果会怎样呢?他会感到无地自容,比别人打他、骂他还难受。有些青年无故闹事,原因之一就是引起人们的关注,“不能流芳百世,也要遗臭万年”。但一般说来,人都希望有个好名声,名声在一些人的心理上比生命还重要。

社会上不同的他人或群体,对个体有不同的期望和尊重,个体在不同的他人和群体面前相应的表现也不一样。一个人可能在钟爱他的父母、爱人心中是个好孩子或好爱人;而在看不起他的领导面前,却是一个不好的职工。因此,事实上社会的自我等于被分成了几个,社会中现实存在的情况及非现实存在而被个体所意识到的他人或群体,影响着个体自我,构成可能的社会自我或理想的社会自我,影响着个体的行为,有时甚至为他人所不理解。

3. 精神的自我

精神的自我,是个体对心理活动的认识与评价。每个人都能认识、评价与调节自己的心理活动的过程、状态和特征。精神的自我是个体自我的核心,它使个体根据主观的需要,调节、控制自己的心理与行为,修正自己的经验与观念。如个体在观察某一事物时,不管他有意或无意,他能知道自己在观察,如果遇到障碍,他会